

事例研究：イオンのアジア戦略

著者	矢作 敏行
雑誌名	経営志林
巻	41
号	3
ページ	81-99
発行年	2004-10-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016631

〔研究ノート〕

事例研究：イオンのアジア戦略

矢 作 敏 行

目次

1. はじめに
 - 1-1. 「グローバル10」構想
 - 1-2. 課題
2. 第1期（1985－1994）：東南アジアへ
 - 2-1. 参入概況
 - 2-2. マレーシア再建
 - 2-3. 明暗二分－香港とタイ
 - 2-4. 小括
3. 第2期（1995－）：中国へ
 - 3-1. 参入概況
 - 3-2. 華南戦略の浮上－珠江デルタへ
 - 3-3. 深圳ジャスコのウォルマート対策
 - 3-4. 青島ジャスコの成功例
 - 3-5. 小括
4. 「能動的国際化」の課題
 - 4-1. 戦略の明確化
 - 4-2. 「遅い出店速度」
 - 4-3. 海外事業展開能力の限界
5. 最後に

1. はじめに

1-1. 「グローバル10」構想

1970年4月、岡田屋、フタギ、シロの関西系スーパー3社の合併合意に基づき、ジャスコが誕生した。これによりジャスコはスーパー業界でダイエー、西友に次ぎ第3位の地位を確保し、全国チェーンとしての基盤を固めた。2002年度には単独売上高1兆7,012億円を達成し、ダイエーを追い抜きスーパー業界トップに躍り出た。続いて2003年度には連結売上高が3兆5,462億円とイトーヨーカ堂を追い越し、小売業界ナンバー1の座についた。そ

の間、2001年8月イオンに社名変更した（以下、社名変更の時期を考慮して、社名を適宜使い分ける）。

「われわれの目標は、お客さまの満足を実現して、2010年、世界のトップ10に名を連ねていることである（中略）。そこで、2000年度のテーマを、変革か、さもなくば死か＝Change or Dieとする。世界水準から遠くなる一方の企業が多いなかで、われわれはもう少しで世界水準に達するという苦闘のなかにいる」（ジャスコ [2000], 828頁）。

これは2000年1月政策発表会における岡田元也ジャスコ社長の方針説明からの引用である。1997年6月、46歳の若さで現職に就いた岡田社長は世界的な大規模小売企業の日本進出が活発化する兆しのなかで、グローバル時代に通用する企業に生まれ変わる必要性を、全従業員に訴え、売上高で世界小売業上位10傑に入ることを目指す「グローバル10」構想をその具体的な目標として設定した。

「グローバル10」構想の柱の1つは、アジア戦略である。アジア地域における店舗展開動向は、2つの時期に区分することができる。第1期は1985－1994年の10年間で、マレーシア、タイ、香港と東南アジア地域への進出が開始した時期である。第2期は、中国本土の進出が始まる1995年以降であり、広州、青島、深圳で合弁会社を相次いで立ち上げた（図表1）。

新世紀にはいり、イオンのアジア戦略は一段と中国市場に傾斜した。「グローバル10」構想の一環として、2010年度までに広東省を中心に中国で100店舗を大量出店し、「華南でナンバー1の小売業になる」（常盤敏時イオン・ストアーズ（香港）会長、『2003年2月期年次報告書』、4頁）ことを目標としている。最初のステップとして、早期に広東省で50店舗体制を確立し、香港、青島と合わせて中国本土での店舗数を70店舗とする方針があ

る（『日本経済新聞』2001年12月16日付、『日経MJ』2002年12月24日付）。

1-2. 課題

本稿は現地聞き取り調査に基づき、イオンのアジア市場参入動向を第1期と第2期に分けて整理し、同社の小売国際化プロセスを、紙副の許す範囲でできるだけ正確に把握することを主たる目的としている。そこからイオンのアジア国際化戦略の特徴、課題、方向を引き出し、小売国際化プロセス論に関する何がしかの含意を得たい。なお分析に際しては、「小売国際化組織行動モデル」の観点から、小売業務システムの現地化を中心に据え上げる（矢作 [2002]）。^{注(1)}

2. 第1期（1985—1994）：東南アジアへ

2-1. 参入概況

岡田卓也社長（当時）は1984年1月の政策発表会において、海外進出の必要性についてこう言及している。

「日本経済の国際化に伴って小売業自体も国際化への道を避けて通れなくなっている（中略）。ジャスコがこれまで蓄積してきた小売ノウハウの恩恵を他の国々へおよぼしていくことも1つの方法である」（ジャスコ [2000], 431頁）。

1980年代前半は東アジアの経済成長が始まった時期であり、日本の国際貿易収支の黒字が増大した時期であった。国内市場においては大規模小売店舗法が大幅に規制強化された時期でもある。スーパー業界ではダイエーによるハワイ最大級のショッピングセンター、アラモアナ・ショッピングセンターの買収（1982年）、ヤオハンによるアメリカ西海岸進出（1983年）等、活路を海外市場に求める動きが表面化した。百貨店業界でも、そごうのバンコク店（1984年）、香港店（1985年）が相次いで開店し、海外進出機運が高まった。1985年のプラザ合意以降円高基調が定着し、有力スーパー、百貨店の海外進出一段と拍車がかかったのである。ジャスコが3億2,500万ドル（1ドル＝126円換算、

約410億円）でアメリカの専門店チェーン、タルボット社を買収したのも1988年のことである。

ジャスコのアジア出店は以上のような環境のなかで1980年代半ば、始まった。1983年、マレーシアのマハティール首相から直々の出店要請を受けて、進出を決定した。翌84年9月には政府系不動産開発会社ペレンバ社との合併によりジャヤ・ジャスコストアーズ（ジャスコ出資比率30%、2004年9月イオンマレーシアに社名変更）が設立された。ペレンバ社のダイム・ザイヌディン会長は後に同国大蔵大臣に就任した人物であり、ジャスコの進出は商業開発を企図する国策に沿ったものだった（ジャスコ [2000], 432頁）。なおジャスコ出資比率は現在、42.4%である。^{注(2)}

1985年6月、開店した1号店のダヤブミ店はペレンバ社の開発したクアランブール市内のビジネス街にある石油公団ビル1階に位置していた。売場面積は約2,000m²で、食料品を中心に衣料品、雑貨も販売するセルフサービス販売を採用した小型店舗であった。これがジャスコにとって初めての海外店舗となった。2号店は同年12月、売場面積7,412m²の規模で、衣食住関連商品を扱う総合スーパー業態であった。1号店開店に先駆けて、9名の第1次派遣チームが現地に送りこまれた。現地からは1984年8月から2ヶ月間、1号店の開店に向けて商品仕入れ担当者3名、経理担当者、総務担当者各1名の5名、さらに開店までに2度にわたり合計20名の研修生が日本に派遣され、研修を受けた。これが先例となり、後に進出する国・地域での1号店開設前には必ず現地幹部候補生の日本研修が実施されるようになった。

同時期、タイからも出店要請の話が持ち込まれた。1983年初め、現地で映画館チェーン等を経営するハリウッド・ストリート・センター社から合併会社設立の熱心な誘いがあった。同社はバンコク中心街に展開する映画館の敷地をショッピングセンターに転換するのが狙いであった。ジャスコは事業化調査を行い、交通渋滞の激しい中心街を避けて、人口急増地帯のバンコク郊外ラチャダピセ地区への出店を決定した。1984年12月、ハリウッド社51%、ジャスコ49%の出資比率でサイアムジャスコが設立され、1985年12月、バンコク郊外で直営売場面積9,385m²、テナント部分4,695m²、駐車

図表1. イオンのアジア国際化のあゆみ

年・月	主 要 な 動 き
1973・7	韓国で同有力財閥・味元と合併で味元水産（現・大象水産、ジャスコ出資比率49%）を設立、水産品の加工、輸出を始める
1974・6	オーストラリア・タスマニア島で現地牛肉飼育会社（現・タスマニアフィードロット）を伊藤萬と共同で買収、その後100%子会社に
1984・9	マレーシアで現地不動産会社ベレンバ社と合併でジャヤ・ジャスコストアーズ（現・イオンマレーシア、ジャスコ同30%）を設立、85年6月首都クアラルンプールで1号店を開店
1984・12	タイで現地映画館チェーンのハリウッド・ストリート・センター社と合併でサイアムジャスコ（ジャスコ同49%）を設立、85年12月バンコク郊外で1号店を開店
1985・9	台湾で大手海運貿易会社の僑果実業グループと合併でショッピングセンターを開発、運営することで合意、86年合併会社を設立するも事業化には至らず、いったんは撤退（95年台湾ジャスコを設立し再度進出）
1985・12	香港でジャスコの100%子会社ジャスコストアーズ（香港）（現・イオンストアーズ（香港））を設立、87年11月香港島で1号店を開店
1990・7	イオンクレジットサービスが香港で現地法人イオンクレジットサービス（アジア）を設立
1994・2	ジャスコストアーズ（香港）が香港取引所に株式上場
1995・9	イオンクレジットサービス（アジア）が香港取引所に株式上場
1995・12	ジャスコストアーズ（香港）が中国広東省広州市で広東天貿百貨有限公司と合併で広東吉之島天貿百貨有限公司（日本名：広東ジャスコチームストアーズ、ジャスコストアーズ（香港）出資比率80%）を設立、96年7月広州市中心街で1号店を開店
同・同	上海で嘉里百貨商場等と合併で上海佳世客有限公司（日本名：上海ジャスコ、ジャスコ出資比率32.5%）を設立、96年9月上海駅前再開発地区で1号店を開店（2000年7月閉店）
1996・2	ジャヤ・ジャスコストアーズがクアラルンプール証券取引所に株式上場
1996・3	山東省青島市で青島市供鎖合作聯合社との合併で青島東泰佳世客有限公司（日本名：青島東泰ジャスコ、同50%）を設立、1998年1月青島市副都心開発地区で郊外型ショッピングセンターを開店
2001・12	イオンクレジットサービスがタイで設立した金融サービス事業会社イオンタナシップがタイ証券取引所に株式上場
2002・5	ジャスコストアーズ（香港）が深圳で深圳現代友誼有限公司、深圳中州城市広場有限公司と合併で深圳吉之島現代友誼百貨有限公司（ジャスコストアーズ（香港）出資比率65%）を設立、03年9月深圳市中心街で1号店を開店
2003・7	100%子会社台湾イオンが1号店を開店
2004・9	広東省深圳市にイオンストアーズ（香港）の100%子会社イオンチャイナを設立、中国本土での店舗展開、物流、商品調達の本部機能を担当

（出所）『ジャスコ三十年史』、『イオン案内2004』および聞き取り調査から作成。

場1,050台の日本型総合スーパーを開店した。マレーシア1号店から半年遅れの開店であった。続いて、1987年3月食品スーパーの成長可能性を探るため、2号店として売場面積1,000㎡の小型店舗を開いた。

マレーシア、タイ進出が実現した1985年、今度は香港島東部のニュータウン開発地区への出店案件が舞い込んだ。85年12月、香港に100%子会社ジャスコストアーズ（香港）（2003年7月イオンストアーズ（香港）に社名変更）を設立し、1987年11月、売場面積1万4,000㎡の規模で複合商業施設の核店舗として1号店を出店した。その間、

1985年9月三菱商事の仲介により台湾への進出計画を公表し、1986年には台湾の大手海運貿易企業グループ僑果実業股份有限公司（出資比率47%）、ジャスコ（同47%）、三菱商事（同6%）の3者による現地合併会社を設立した。台湾の小売外資自由化は1986年に実施されており、ジャスコの参入は最も早い例の1つだったが、「地価のバブルとも言える暴騰など予想外の事態が次々と発生し、事業推進は不可能と判断、平成元年（1989）4月撤退した」（ジャスコ [2000], 442頁）。

なお国・地域別出店、撤退状況の詳細は文末の図表4を参照されたい。

2-2. マレーシア再建

進出後の成果は明暗を分けた。最初の進出国であるマレーシアの合併事業は当初、業績不振に陥った。景気後退期のなかで売上高が低迷し、累積赤字が増大した。加えて労務問題が発赤し、経営状態は危機に瀕していた。1985年2店舗を出した後、4年間以上新規出店ができない状態に陥っていた。聞き取り調査によると、マレーシアの労働組合はレジ、配送、仕入れ、精肉加工等の職能別に労働者を組織し、それぞれに上部団体が存在していた。各上部団体の指導によりジャスコにも職能別組合組織がつくられ、人種的にもマレー、中国、インド系に分かれ、複雑だった。労使関係が当初から円滑でない状況のなかで、従業員のモラルも低く、最大で売上高の6%に達する膨大な商品ロス（目減り）が業績の足を引っ張っていた。商品ロス防止のため、商品盗難事件に関係した複数の従業員を解雇した。それがきっかけとなり、労働争議が起こり、1988年労使の対立は頂点に達した。

対照的に、タイ、香港は順調な出足だった。1980年代後半、タイの経済成長は目覚しく、バンコク郊外では幹線道路網の整備やオフィスビル、住宅等の建設が進んだ。都心から5キロ離れた1号店のラチャダピセ店がその恩恵を受けて、地域一番店として順調に滑り出した。香港の1号店コーンヒルプラザ店も好調だった。ニュータウンの地下鉄駅に隣接する高層ビル内に立地し、店舗規模や店舗レイアウト、品揃え、サービス、駐車場と多くの点で当初から地元顧客の高い支持を受け、期間損益は当初から黒字となった。

1989年2月時点の店舗数は、マレーシア2店舗、タイ2店舗、香港1店舗の合計5店舗である。チェーンストアの海外展開としては決して迅速な出店状況とはいえない。当時、最大の経営課題はマレーシアの経営建て直しであった。当時、香港には後の国際化戦略を担う人材が集まっていた。1986年12月組織された香港プロジェクト17人のなかには1号店のコーンヒルプラザ店長となる山口辰式（イオンストアーズ（香港）2代目社長を経て、現イオン・アジア事業担当常務執行役）、現地法人の人事部長に就任した田中秋人（同3代目社長を経て、現イオン・ショッピングセンター事業開

発担当専務執行役）のほか、平中輝夫（サイアム・ジャスコ4代目社長）、豊島正明（現イオン戦略・企業倫理担当執行役）、村田晃三（現イオンストアーズ（香港）副董事総経理）らが含まれていた。1989年1月、本社はイオンストアーズ（香港）から田中、平中らをイオンマレーシアに送り込み、マレーシアの再建に取り組んだ。

新経営陣は、まず組織改革に着手した。社長に就任した田中は日本で人事・総務畑が長かった。田中は、「経営を再建して、現地従業員に経営を任せられるまで日本には帰らない。もし失敗したら、その時も日本には帰れない」と、現地法人への積極的な関与を宣言して、従業員の協力を仰いだ。赤字の1号店を1989年6月に閉鎖し、いったん450人在籍していた従業員を100人に削減し、そのうえで同年10月開店が決まっていた3号店の大型店舗タマンマリル店の開設準備に全力を上げた。その過程で従業員の入替えが進み、労働組合との良好な関係構築が図られた。タマンマリル店の開店1ヶ月前には長引いていた労働争議はほぼおさまっていた。

店舗管理に関しても現地従業員幹部と協議し、店舗別に粗利益、販売管理費および損益分岐点の目標値を設定し、その実行、管理、評価を実施した。日本では当たり前のことだが、販売不振や労使関係の悪化から店舗別損益管理の基本ができていなかった。幸運なことに、1985年以来マイナス成長が続いていた経済成長も88年以降は大幅な伸びに転じた。タマンマリル店は衣食住を総合的に販売する日本型総合スーパーで、クアラルンプール市街地の好立地にあった。同店は景気好転の追い風に乗って、初年度から黒字経営を達成し、そのキャッシュフローを元手に、1991年には新規出店を再開した。いわば、マレーシア経営再建の第1ラウンド終了である。

つぎに、将来の事業拡大に備えて、人材開発と組織づくりに乗り出した。1991年から毎年、現地従業員20名程度を選抜し、日本の信州ジャスコで1年間実地研修する制度を発足させた。これはマハティール首相の「ルック・イースト」（日本に学べ）政策に合致するものであり、研修にはマレーシア政府の支援もあった。日本研修制度は97年まで継続して実施し、一度中断した後2002年から再

開された。これまでに150名以上の従業員が参加し、店長、店舗部門長、商品部長の80%は日本での研修を体験した従業員が占めている。

従業員の勤労意欲向上のため、職種を超えた人材開発にも取り組んだ。たとえば、店舗のガードマンに制服を支給し、警備業務のみならず、グリーター（入り口で挨拶する人を意味するが、そのほか顧客の手伝いを行う）の役割も意識させ、3ヶ月の1回店ごとに社長、本社幹部、店長同席の下、顧客の不満や交通状態等の店舗状況を直接聞く朝礼を実施した。その結果、ガードマンも顧客サービス等に関心を払うようになり、抜擢されて売場主任等に転職する者も複数現れた。こうした労使関係の改善は商品ロスの急激な低下となって現れた。商品ロス売上高の1%前後に低下した。

ようやく業績が上向きになった矢先、強力な競相手が現れた。政府が小売外資出資比率を最大30%までに制限した投資ガイドラインを緩和したため、1990年代前半倉庫型店舗を運営するオランダのマクロ、フランス最大のハイパーマーケット、カルフルー、香港の有力スーパーマーケットであるデアリー・ファーム・インタナショナル（DFI）等の外資が参入してきた。ジャスコ、忠実屋、キミサワ、ヤオハン、そごうといった日本のスーパー、百貨店は、それにより苦境に立たされた。

テイ＝リン〔2001〕は、撤退する日本企業が多いなかで、ジャスコが生き残った理由として、①成長する現地中間所得層のニーズに応えた（一部の日本の小売業は日本企業駐在員に合わせた品揃えをしており、販売価格が相対的に高かった）、②立地選定や経営管理面で優れていた、2点を指摘している。ジャスコの場合、とりわけ出店面でショッピングセンター開発、およびそこへの核店舗の展開という新たな方針を打ち出したことで現地中間層の支持を獲得できた。聞き取り長調査に基づき、その点を説明しよう。

1995年、田中はすでにマレーシア駐在7年目を迎えていた。従業員に対する当初の約束通り、通常の人事ローテーションを拒み、本社に戻らなかったのである。そんな矢先、現地ディベロッパーがクアラルンプール郊外で1万1,000戸の住宅を中心にホテル、商業施設等のニュータウン建設計画を進めているとの情報を入手し、総面積12万平方

メートルの用地にジャスコ直営売場2万㎡とテナント8万㎡で構成するマレーシア最大級のワンウタマ・ショッピングセンターの開発計画を提案した。ディベロッパーは経営が軌道に乗ったジャスコの大型店舗の集客力とテナント・ミックスによるショッピングセンター運営・企画力を評価し、土地、建物とも30年間全館一括賃借方式でワンウタマ・ショッピングセンターの企画・運営業務を受託した。ジャスコは直営店舗とテナント部分の内装工事を担当し、テナントにはトイザらス、イケア、マックス&スペンサー等欧米の有力チェーンを含め220店の専門店や複数の映画館をテナントとして入れ、1995年8月開業した。マレーシアではまだ本格的なショッピングセンターは少なく、消費ブームを追い風にして現地の人々から圧倒的な支持を獲得した。ジャスコは直営店舗（バンダウタマ店）とテナントから挙がる二重の収入により、わずか10ヶ月で投資回収に成功し、ドル箱店舗となった。

ジャスコは日本国内でもショッピングセンター開発に対し積極的な総合スーパー企業として知られている。マレーシアにおいてもワンウタマ・ショッピングセンターの成功から、自社でショッピングセンターを開発し、核店舗として入居すると同時に、ショッピングセンター全体の企画・運営に従事する出店戦略を事業展開の軸に据えるようになった。

1999年12月開業したミッドバレー店はクアラルンプール市内の大規模都市開発の中核商業施設、メガモールの核店舗であり、売場面積は2万㎡を超えていた。食品部門3,000㎡のほか、子供服や玩具を集めた「キッズコーナー」やスポーツ用品を総合的に取り揃えた「ボールゲームワールド」といったカテゴリーキラー（特定部門に強い大型専門店）形式の売場づくりを行い、フランスのカルフルーをはじめ強力なテナントに負けない実績を挙げている。

経営再建の第2ラウンドに入り、ショッピングセンターの出店が加速した。それと並行して、商品力の強化に乗り出した。マレーシアで展開した総合スーパーの売上高構成比は衣料40%、食品30%、住居用品30%と日本と比べて衣料品の比重が高いのが特徴である。当初は販売力がないため、

衣料品メーカーをテナントとして入居させる委託販売方式を行っていたが、1990年代後半から現地衣料品産地との関係を強化し、軽衣料品等の自主商品企画・販売を増やした。現在では、女性衣料関係では自主企画商品が売上高の3分の2以上を占めており、競争の差異化と粗利益の確保に貢献している。

次に、ポイントカード「Jカード」の普及効果が挙げられる。競争相手もポイントカードを発行しているが、招待セールや新規出店時の活用といった日本での運用経験を生かしている。カード保有者は一時80万人に達し、現在売上高の50%以上が「Jカード」によっている。最後に、現地資金調達の強化である。ジャヤ・ジャスコストアーズは1996年12月、クアラルンプール証券取引所メインボードに株式を上場し、4,116万マレーシアドルの新規上場資金を調達し、全額を店舗・設備投資に振り向けた。

イオンマレーシアは2004年2月期大型ショッピングセンターの9店舗、総合スーパー2店舗を運営し、営業収入約457億円を挙げ、香港系DFIのジャイアントTMC、カルフル、マクロと並び大手量販店の一角に食い込んでいる。なお田中は上場を果たした翌1997年6月、8年勤務したマレーシアを去り、ジャスコストアーズ（香港）社長に転じ、98年6月にはアジア本部長常務取締役（現在は執行役制に移行）として本社に戻った。

2-3. 明暗二分—香港とタイ

順調に滑り出した香港とタイは1990年代に入り、大きく明暗を分けた。ジャスコストアーズ（香港）は1号店の成功を基礎に、店舗網を着実に拡大した。1994年2月、日本型総合スーパー3店舗と複合型大型専門店1店舗を擁し、香港取引所に株式を上場した。株式上場はマレーシアより2年以上早く、日本の本社に頼らず、現地での自己資金調達で伸びる体制をいち早く確立した。

香港は人口630万人の小さな市場でA.S. ワトソン、DFIの2大流通グループが食品スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア、家電等の専門点を支配している。土地が狭くて、高い。したがって高層住宅が多く、店舗に適した物件が

少ない。人口密度が高く、公共交通機関が発達している代わりに、自動車の普及率が低く、車による買い物行動はそれほど普及していない。東アジアに積極的に進出している欧米大規模小売企業も参入を敬遠する傾向がみられる。わずかにカルフルが1996年1号店を出し、一時4店舗まで開いたが、「大型店舗を展開するのに適した用地が少なすぎる」との理由から2000年に撤退している（同社公式英文ホームページから）。その意味では、サプライヤーに対する影響力を含めて、先発者優位の原則が働きやすい環境にあり、2大流通グループの優位は揺るがない状況にある。

ジャスコストアーズ（香港）の総合スーパー業態は売場面積5,000～15,000㎡と幅がある。好立地の店舗物件は大小を問わず柔軟に確保してきた結果である。最大の競争相手は食品スーパーを展開するワトソン系「パークン・ショップ（百佳）」、DFI系「ウエルカム（恵康）」の2大チェーンで、両社合わせて450店舗以上（2004年3月現在）を展開している。ジャスコの総合スーパーは「吉之島」という店名で、2004年5月現在7店舗を展開し、ワンストップ・ショッピング機能の提供で地元2大チェーンに対抗している。

各店の売上高構成比（平均）は住居用品部門が45%と最も多く、残りは食品30%、衣料品20%、ファーストフード等5%程度となっている。住居用品部門の比率が高いのは家電製品の構成比が高いのが主因である。1号店で需要の根強い家電売場を1,000㎡の規模で展開し、配送、据え付け工事の迅速なサービスを提供した。これにより「吉之島」の大型家電売場は地元顧客から強い支持を受けた。また加工食品や日曜雑貨商品を中心に625品目（コーンヒルプラザ店の場合）のジャスコ自社商品「トップバリュー」を投入し差異化を訴求する一方、ポイントカードで顧客愛顧を高める努力を払い、2大チェーンの低価格攻勢をしのいでいる。

ジャスコが幸運だったのは1997年の香港返還以降深刻化したバブル経済化の影響が比較的軽微だった点にある。日系百貨店撤退の最大の理由は法外な家賃の引き上げ要求だった。コーンヒルプラザ店の場合、香港返還まで固定家賃で、プラスそれに売上高歩合制をつけて、オーナー側の利益も考

慮した賃貸契約内容となっていた。これにより旗艦店舗の収益が安定していた（ジャスコ [2000]）。

それに対して、タイは好調な業績が長続きしなかった。サイアムジャスコは初期のマレーシアと同様、総合スーパーと食品スーパーの2業態を並行展開する戦略を採用した。タイは1号店の立ち上がり順調だっただけに、1990年代前半までマレーシアを上回る速度で出店した。転換点となったのは1991年11月バンコク市北西部に位置するノンタブリ市に開店した5号店のラタナティベート店であった。ラタナティベート店は敷地面積10万7,340㎡に床面積6万1,200㎡の超大型ショッピングセンターであり、直営売場面積3万㎡強の規模を誇っていた。当時のタイ最大級のショッピングセンターであり、日本国内の当時の最大級店舗1万5,000㎡の2倍にのぼる規模であった。しかも土地、店舗は自社保有であり、総投資額は巨額に達した。賃貸方式のワンウタマ・ショッピングセンターと比べて、初期投資負担が各段に重く、累積赤字が急増した。

社史（ジャスコ [2000]）は、ラタナティベート店の不振がサイアム・ジャスコ全体の足を引っ張ったと示唆している。不振の理由として、①過大投資、②商品力の不足、の2点を挙げている。現地法人関係者への聞き取り調査によると、①の過大投資は工事の遅れ、建設会社の交替、用地の買い増しが影響し、②の商品力不足はタイで一般的な委託販売から自主企画商品の開発・販売への切り替えの失敗だった。

広大な売場面積を魅力的な品揃えで埋め尽くそうと、現地人バイヤーを大量採用し育成した。売上高に占める買い取り制による商品あるいは自主企画・開発商品の割合は食料品100%、住居・家庭用品75%、委託販売が一般的な衣料品でも50%と高かったと報告されている（上村 [1993]）。しかし、メーカーを指導するために必要な商品や生産に関するバイヤーの知識が乏しく、メーカーとの緊密な関係構築ができなかった。売上高が計画を大幅に下回り、売場には自社開発商品の在庫の山ができた。また自主企画・開発路線の強化に伴い、旗艦店のラチャダピセ店でも改装時、委託販売先のテナントも撤退させた。これも裏目に出た。有力地元ブランド商品を有するテナントとの

関係が悪化し、ラタナティベート店のでこ入れに際しても、かれらの積極的な協力を得ることができなかった。

店舗環境条件にも問題があった。店舗の後背地に計画されていた遊園地建設が中止となり、当初予定した通りに地域の顧客を誘引できなかった。また1990年代はタイの近代的小売企業の成長期であり、ラタナティベート店を開店した翌年には地元資本が経営するショッピングセンターのザ・モールが車で10分程度の距離にジャスコをしのぐ規模と内容で開設した。ジャスコに追い打ちをかけたのは1号店のラチャダピセ店の店舗改装時に撤退させた有力テナントが競争相手のザ・モールにそろって出店したことだった。

ラタナティベート店の開設はマレーシアのワンウタマ・ショッピングセンターの開店より4年早い。しかし、経済と商業がマレーシアより発達していたタイでは1990年代前半には百貨店、食品スーパー、コンビニエンスストア、ショッピングセンターが財閥系地元企業の手により成長し始めていた。経済環境は良好だったが、競争環境が激変した時代だった。ラタナティベート店の初期投資負担と既存店の競争激化に対処し、1992年3月香港、マレーシアと海外勤務を続けた平中輝夫がサイアムジャスコ4代目社長に就任した。

平中は1994年、大型総合スーパーやショッピングセンター開発を断念し、郊外住宅地に近接した食品スーパーを重点的に出店する方針を決定した。具体的には、1994年11月開店したミンプリ店（7号店）以降、売場面積1,000～1,500㎡規模の伝統的な食品スーパーと同2,000～3,000㎡規模の大型食品スーパーのいずれかの店舗を中心に出店した。投資負担を軽減するため、98年開店したスクンビット71店（15号店）まで土地はすべて賃貸、建物も大部分は賃貸物件とした。

しかしながら、小売競争の激化はとどまることを知らなかった。1990年代後半、外資が相次で参入した。1989年、オランダのマクロが倉庫型店舗の1号店を開き、96年にはカルフルはハイパーマーケット1号店を出店した。その後、タイ・バーツ危機が表面化した1997年以降、外資規制が緩和され、イギリス最大の食品スーパーのテスコが地元ハイパーマーケットのロータスを、フランスの

有力ハイパーマーケットが地元ハイパーマーケットのビッグCを、またオランダ最大の食品スーパーのアールドがトップスを、それぞれ支配下におさめ、「小売業の植民地化」(シャノン=マンドハチタラ [2003], 240頁) が起きた。ジャスコの店舗周辺にも巨大なハイパーマーケットが次々と出店し、打撃を与えた。1995-1999年の5年間、セナニコン店(2号店)以下5店舗の食品スーパーを閉鎖した。不採算店の整理により2000年前後、期間損益は一時的に改善するが、ラタナティベート店の累積赤字を減少することができず、結局、2004年総合スーパー業態からの全面的な撤退を断行した。同年春までに大型店舗のラクシー(3号店)、ラタナティベートの2店舗を売却し、総合スーパー業態として残ったラチャダピセ、ワンヒン(9号店)の2店舗は2004年、店舗規模を縮小し、食品スーパー業態に転換した。

2-4. 小括

ジャスコの東南アジア進出戦略は、第1に、現地市場密着型小売業態の開発に専念した点に大きな特徴がある。百貨店やスーパーの海外進出例の一部が観光客や日本人駐在員目当ての店舗でなく、現地住民が普段の生活に利用する業態を開発した。具体的な業態は、マレーシアがショッピングセンター開発と総合スーパー、タイは食品スーパー、そして香港は総合スーパーと中核事業形態は微妙に異なっているが、これは現地市場への適応化過程から生まれた差異である。イオンは国内で展開する主力業態を現地で展開し、事後的に現地市場に適合的な業態を選択し、そこに資源を集中するという現地化プロセスをあゆんでいる。

第2に、アジア戦略の首尾一貫性である。マレーシアとタイへの進出はいずれも進出先からの強い要請に基づくものであるが、トップマネジメントはアジア市場の将来性を明確に認識し、各国の環境の違いや変化に対応し、現地での経営上の困難を克服して行った。キミサワ、忠実屋、ヤオハン、千葉薬品、西友など同時期に東南アジアに進出した多くのスーパーが現地法人の不振と国内での競争激化の2つの理由から撤退している。ジャスコは国内事業基盤の安定もあって、日本のスーパー

のなかでは東南アジア市場に首尾一貫して関与してきた唯一の企業である。

第3に、マレーシアの例で強調したように、現地人材の登用を一貫して重視している。2004年9月現在、マレーシア11店舗、タイ8店舗、香港7店舗(他に香港10ドルショップ5店舗)の合計26店舗のうち日本人店長はマレーシアに1名いるのみであり、残り25店舗はすべて現地人店長である。これは現地化重視の戦略の一環であり、同時に派遣社員の高コスト・人材不足対策の意味合いもある。

第4に、すでに触れたようにマレーシア、タイ、香港の長い参入経験からトップ、ミドル各層に国際化を推進する人材蓄積が確保されている。2004年5月現在、岡田元也社長28名の執行役のうち、田中秋人(執行役専務)、山口辰式(同常務)、豊島正明(執行役)、朝長哲(同)の4名が海外現地法人のトップマネジメント経験者である。日本の有力小売業において経営陣にこれだけの数の海外経験者を抱えている企業はほかに見当たらない。中国戦略を担う現地法人においても東南アジア・香港での勤務経験を持つ者の活躍が目立つ。

以上のような特徴をもつ東南アジア戦略にもかかわらず、現時点において「明」のマレーシア、香港、「暗」のタイと成果がはっきりと分かれている。とりわけ、ほぼ同時期に類似のショッピングセンター開発に取り組んだマレーシアとタイとを比較すると、両国におけるショッピングセンターの発展状況と立地条件の相違のほか、店舗投資パターンや商品政策の経営要因が経営成果を分けている点が示唆された。

3. 第2期(1995-)：中国へ

3-1. 参入概況

1992年、中国の小売外資規制は「原則的閉鎖」から「漸進的開放」政策へと転換した。主要6都市と5経済特別区で試験的に合弁事業が認められ、1998年までに中央政府によって20件のパイロット(「試点」)小売合弁事業が認められた。そのうち5件は日本企業で、うち2件がジャスコによる合

弁事業（上海、青島）であった（胡 [2001]）。ジャスコは中央政府認可によるパイロット合弁事業のみならず、地方政府認可による合弁事業にも組み、広大な中国市場にくさびを打ち込んだ。

1995年12月、ジャスコストアーズ（香港）は中国・広東天貿百貨有限公司との間で80対20の出資比率で広東吉之島天貿百貨有限公司（以下広東ジャスコ）を設立、広東省での出店を推進することになった。翌96年7月、中国3大都市圏の1つである広州市の中心街、天河地区に中国本土1号店となる吉之島天河城店（売場面積約7,600m²）を開いた。

ついで、1996年9月には中央政府認可による合弁会社、上海ジャスコ有限公司（1995年12月設立、ジャスコ出資比率32.5%）が上海駅前再開発プロジェクトの一環として中国本土2号店となる不夜城店（同8,000m²）を開業した。そして、1998年1月、青島東泰ジャスコ（1996年3月設立、ジャスコ出資比率50%、以下青島ジャスコ）が青島市副都心開発事業計画に関連した郊外型ショッピングセンター（直営売場面積10,700m²）を開設した。なお、このうち上海ジャスコの不夜城店は再開発計画の変更や立地条件の悪さから業績改善の見込みが立たず、開業後4年で撤退した。

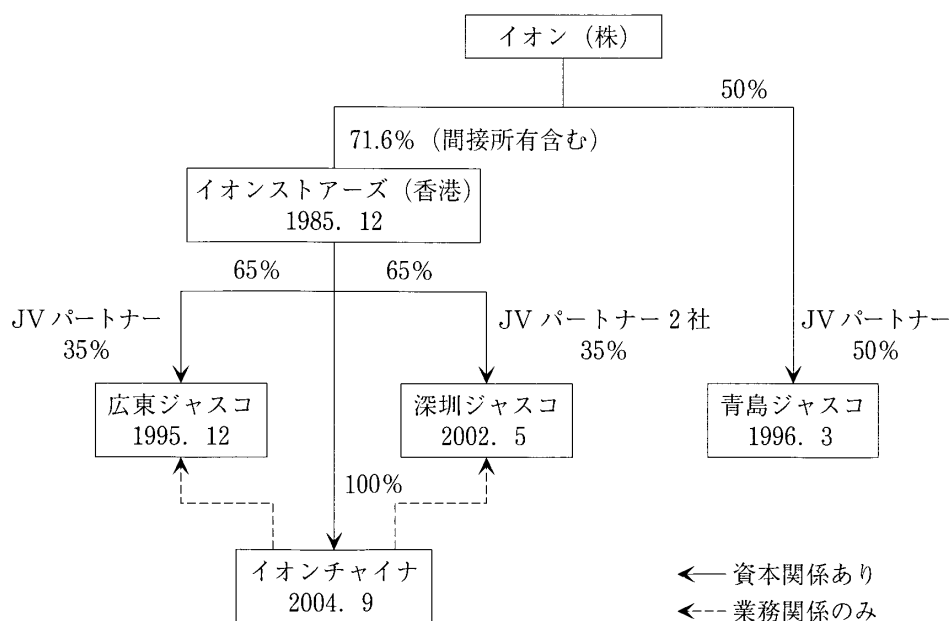
ジャスコストアーズ（香港）は2002年5月、深

圳に地元商業者との間で合弁会社の深圳吉之島現代友誼百貨有限公司（以下深圳ジャスコ）を設立し、翌03年9月中心街に立地する同市最大級の大型商業施設、中信城市広場の地下1階に売場面積約11,500m²の総合スーパーを開業した。

以上がイオンの中国本土への参入状況である。欧米有力総合量販店ではカルフルが1995年、ウォルマートが1996年にそれぞれ中国本土1号店を開業している。日本のスーパーではイトーヨーカ堂が1997年四川省成都に1号店を開店したほか、ダイエー、西友、マイカル、平和堂等が1995～1998年にそれぞれ1号店を開いている。上海からの撤退という問題点はあったものの、1996年以降、ジャスコは経済成長目覚しい南部の広東省と北部の山東省にタイミングよく参入したといえる。

ただし、2004年5月、中国本土で大型店舗を展開する主要外資の出店状況を概観すると、2004年7月現在カルフルが50店舗（ハイパーマーケットのみ）、ウォルマートが38店舗（会員制ホールセールクラブ、食品スーパーを含む）と欧米2強は、出店ペースにおいてイオンの8店舗よりかなり速い。また、2001年に公表された「香港、中国本土で2006年末までに70店舗」（『日本経済新聞』2001年12月16日付）との出店計画と比較しても、現状の出店数はかなり遅れている。

図表2. イオンの中国現地法人の関係図



（注）①2004年10月現在、②現地法人名の下に数字は設立年・月、③JV はジョイント・ベンチャー（合弁事業）の略。

3-2. 華南戦略の浮上—珠江デルタへ

「イオンが中国本土で欧米企業や華僑資本と戦えるとしたら、香港の経営資源を活かせる珠江デルタ地帯だろう」

1986年12月香港進出プロジェクトに参画して以来、アジア戦略の先頭に立ってきた田中秋人常務（当時）は華南戦略の意図をそう表現した（2003年1月聞き取り調査）。珠江デルタ地帯とは広州、深圳を中核とした広東省一円の地域を指し、中国の改革・開放の最先端を走ってきた。広東省の人口は7,900万人で、外資の投資が集中しており、行政区（省、市、自治区）単位でみた域内生産額（GDP）は南京のある江蘇省や青島のある山東省を上回り、ナンバー1である（『週刊ダイヤモンド』2004年4月24日号）。香港から深圳まで高速列車で約40分、さらに広州まで同1時間20分程度の距離にある。イオンは香港で蓄積した経営資源を隣接する広東省で展開することが、得策と判断した。

現在、イオンストアーズ（香港）が親会社として広東、深圳の両合弁会社の株式をそれぞれ65%所有し、子会社として管理する形態となっている。また2004年9月にはイオンストアーズ（香港）の100%子会社イオンチャイナを設立し、広東ジャスコ、深圳ジャスコの両現地法人の事業を統括する。イオンチャイナの最高経営責任者はイオンストアーズ（香港）董事総経理の石井和正が兼任する。石井は香港、広東勤務が通算10年を超える中国通であり、1995年から2000年まで広東ジャスコ社長として1、2号店を開店し、2002年5月現職に転じた。

香港は2004年7月現在、総合スーパー7店舗と均一価格店の「香港10ドルショップ」5店舗を有し、2004年2月期売上高34億9,343万香港ドル（1香港ドル＝14.68円換算、約512億円、広東、深圳分を除く）、税引き前利益1億香港ドル（同換算、約14億円）を挙げ、順調な業績を維持している。1994年2月には香港証券取引所に株式を上場し、自己資金調達力もつけた。経営と人材の現地化も進んでいる。イオンストアーズ（香港）の常勤取締役4名のうち2名は財務、店舗開発担当の香港人である。マレーシア、タイ同様、香港にお

いても人材の現地採用・育成は徹底されている。現在、香港への派遣社員は社長の石井以下15人で、全従業員3,000人（うちパートタイマー1,300人）に占める派遣社員比率は0.5%である。しかし、香港市場は狭隘であり、今後大きな成長は望めない。イオンの有している経営資源から中国戦略を構想すれば、香港で蓄積した経営資源を隣接する広東省に移転して活用していくとの判断は理に適っている。

1996年6月、広東省1号店（天河城店）が開店した。天河城店は人口1,200万人を擁する広州市の東部中心街にある。地下鉄1号線・天河駅に直結する大型複合商業ビルの地下1階にテナントとして出店しており、衣食住の3部門を揃えた典型的な総合スーパー業態である。食料品は直営中心で精肉、鮮魚、惣菜に直面販売方式を導入しているが、衣料品売場の90%以上、住居関連の同65%は委託販売方式（「店中店」とも呼ばれる）を採用している。周囲には所得層の高いホワイトカラーが居住しており、駅周辺には約30本のバス路線が集まっている。1996年の開店当時、周囲には国営百貨店と小規模な地元食品スーパーしかなく、売上高はほぼ予定通りに推移し、2年目の1998年下期から期間損益が黒字転換した。

4年後の2000年6月、2号店の中華広場店が開設した。天河城店と同じ地下鉄1号線沿線の複合商業施設内にあり、バスを含めて公共交通機関の便には恵まれた好立地である。1号店と比べて、商圈内所得層はやや低いが、売場面積はやや大きく、家賃が割安なため、早期に期間損益は好転した。1号店は周囲の競争激化に合わせて、直営売場面積を1万1,000㎡の増床し、順調に売上高を伸ばしている。

広州での好業績を受けて、2002年から2003年にかけて多店舗化のため広州市以外の周辺都市で3店舗を開業した。出店した都市の人口規模は東莞市280万人、珠海市80万人、中山市70万人であり、店舗面積は1、2号店とほぼ同規模か、それを若干上回るが、2004年現在、3店舗とも売上高は計画を下回っている。顧客単価の平均は広州2店舗の50元程度（1元＝14.01円換算、700円程度）に対して、35～40元程度（同換算、490～560元程度）とかなり低い。

広州での成功例が周辺地方都市では、そのまま通用しなかったことが影響している。具体的には、地方都市の3店舗でも衣料品と住居関連用品は委託販売方式で売場を構成し、広州2店舗で実績のある委託販売先企業を導入した。ところが、地方は農業人口の比率が高く、購買力が広州よりやや低いため、広州と同一水準の価格を設定した委託販売売場は地元消費者には手の出しにくい商品が並ぶ結果となり、売上高が伸び悩んだ。委託販売先企業に対して価格帯の引き下げや商品構成の見直しを要求したが、短期間で修正することはむずかしかった。

食品売場は直営方式なので、市場の状況に応じた商品構成や価格帯の見直しがある程度可能だが、加工食品や日用品雑貨の分野ではカルフル、ウォルマート、台湾系の好又多(Trust Mart)、香港系の百佳超級市場(Park'n Shop)など有力企業との価格競争が激しいという問題点があった。その結果、地方都市3店舗の場合、全体の売上高の50%を超えている食品・日用品雑貨の粗利益率が低いという問題が発生した。ちなみに広州市内の2店舗の場合、食品・日用品雑貨の売上高比率は40%弱である。

立地条件も広州とはやや異なる。東莞花園広場、珠海揚名広場の両店は市内だが中心街から数キロ離れた場所にあり、中山君悦広場店は下町的な旧市街地に立地している。都市再開発計画が順調に進み、公的交通機関が整備された広州中心街の2店舗ほど立地条件には恵まれていない。同じ広東省でも、広州とその周辺地方都市では市場条件がさまざまに異なり、地方3店舗は現地での「地域適応」を模索する段階にある。

3-3. 深圳ジャスコのウォルマート対策

2003年9月開店した深圳1号店(城市広場店)は中心街に立地し、半径2キロ圏内に20万人が居住している。深圳市は1980年、いち早く経済特別区に指定され、人口は約430万人と推定されているが、短期滞在者等を含めると、隣接する香港の人口630万人を超えるといわれる。世界最大の小売企業ウォルマートは1996年8月深圳で中国1号店を開店し、2004年4月までに11店舗を展開し、

ドミナント(商勢圏)化を図っている。ジャスコ城市広場店の開店時、半径3キロ前後の圏内にウォルマートがすでに3店舗あった。さらに香港系量販店の万佳百貨(Vanguard)、同食品スーパーの百佳超級市場、台湾系量販店の好又多と有力資本が中国で最初に進出した地域でもある。有力小売企業がひしめき合う激戦地への参入とあって、イオンの実力が試される出店となった(『日経ビジネス』2002年8月19日号)。

1995年の香港を振り出しに、広東、青島、上海の各店を経験した食品・飲料担当副総経理西方治樹は、「開店前にこれだけ徹底して市場調査した経験はなかった」と振り返る。

小賀雅彦深圳ジャスコ総経理によれば、城市広場店は年間販売額目標を3~4億元程度(同換算、約42~56億円)に設定し、2004年8月現在ほぼ予定通りに推移しているという。

複合商業ビル内にある城市広場店は4mの天井と最大8mの広い通路でつくり出される開放的な空間に衣食住の各売場とレストランなど23の専門店が配置されている。ウォルマートなど競合店では客単価の引き上げや販売管理の引き下げ、そして万引き防止の観点からワンレジ(1ヶ所にレジを集める)方式でワンウェイ・コントロール(顧客の出入りを1方向に管理する)のが一般的だが、同店には出入り口が9ヶ所もあり、ショートタイム・ショッピング(買い物時間の短縮化)を訴求しているのが大きな特徴となっている。

店舗運営は、イオンの「お客さま第1」を経営理念として掲げ、徹底している。開設準備室は開店までの1年間、品揃えや顧客サービス等店舗運営に関する174項目の競合店と比較調査を行った。開店後には2ヶ月半で6,600枚の顧客さまカードを集め、それを各売場、各職能部門に下ろして1,130人の従業員(社員400人、パートタイマー130人、派遣店員500人)といっしょに問題解決する小集団運動を起こした。「お客さま第1」の実現形態を、わかりやすく「安心・安全・信頼の確保」と規定し、衣食住の商品部門ごとに作業評価基準を設定した。たとえば、食料品であれば、衛生管理システム、エンド陳列技術、在庫切れ対策、季節的な販売促進等34項目の評価基準を決め、売場単位で具体的な業務改善行動案を提示し、その

成果を検証して、人事評価に反映させる仕組みをつくり、実行している。業務改善行動案は社内的には「ベストプラクティス」（最善行為）と呼ばれ、それを蓄積し、今後の多店舗展開に生かしていく意図も込められている。

作業評価基準は具体的には各売場の客単価、とくに購入商品点数を重視している。小賀社長は日本国内では秋田県などで店長を務めた経験から、継続的に利益の出る店舗づくりには品質と品揃えで顧客の信頼を獲得することが最も重要であり、価格は二の次と考えている。顧客の信頼は競合店より高い客単価、とくに購入点数の多さに現れるとの店舗運営哲学である。

商品面では、衣料品売場の95%は委託販売方式で構成されていることもあり、また来店客の80%が近隣から徒歩とバスでやってくることもあって、最も力を入れているのが食品売場である。食品売場は約2,200㎡で約1万3,000品目を品揃えしている。しかし、そのうち60%見当の商品はいわゆるブランド品であり、ウォルマートと同一商品、同一ブランドを扱わざるを得ない。その結果、基本品目の加工商品や日用品雑貨部門は競争相手との価格引き下げ競争が避けられない。購買頻度の高い基本品目約100品目を選び出し、競合店の価格をチェックしながら、競争的な価格設定を徹底している。

ただし、残りの商品は生鮮食品、惣菜を含めて独自の商品を仕入れ、競争の差異化を図ることが可能となる。食品・飲料担当の西方は、①日本食の提案、②安心・安全な商品の提供、③地域ニーズの発掘・対応、の3点を具体的な差異化策として強調している。日本食、日本の食料品メーカーの商品数は約2,000品目で、うち約100品目は輸入品である。香港では日本食がワンランク上の健康食として定着しており、香港からの影響の強い土地柄を意識して、日本食を「ブランド」として訴求している。つぎに、省政府が安全性を承認した「安全肉」や「低農薬野菜」、北京牛肉などの「ブランド食品」にも力を注いでいる。地域ニーズの対応ではお客さまカードや従業員とのミーティングを活用している。深圳は出稼ぎの若者が多い。とりわけ四川省、湖南省からの若い女性が多いのが特徴であり、同省出身の従業員の意見を聞き、

また現地に商品部バイヤーを派遣して市場調査を実施している。

3.4. 青島ジャスコの成功例

最後に、青島東泰ジャスコの事業状況をみておこう。

青島市は山東省の沿海部に位置し、総人口は約720万人（2004年現在）で、中心市街地だけでも120万人が居住している。海洋リゾート地であるのみならず、ハイアール、海信等の電機メーカーを輩出した地であり、韓国、日本、台湾等の企業進出も多数に上っている。市再開発事業計画の一環として旧市街地の東側に立地する東泰ジャスコ・ショッピングセンターが総店舗面積23,500㎡の規模で開設したのは1998年1月であった。平面駐車場を含めて800台の駐車能力と2階建てのクローズドモール形式で、総合スーパーと約60店舗の専門店・レストランのテナントで構成されている。中国では郊外型低層ショッピングセンターはまだ珍しい時期であり、青島市の小売市場も国営百貨店と伝統的な中小小売商、市場（イチバ）で形成されていた。外資系ではマレーシアのパークソン系食品スーパー、百盛超市が進出している程度であった。

消費需要の拡大を背景に、青島で初めての本格的なショッピングセンターである東泰ジャスコは順調な立ち上がりをみせた。土地、建物とも自社保有だが、2年目の1999年度から期間損益は黒字に転換した。1999年11月300m離れたところにカルフルが出店し、その後も市内にはコストコ（現地店舗名「プライス・マート」）、ウォルマートなど売場面積5,000㎡超の外資系大型店が10店舗以上進出した。競争激化にもかかわらず、ジャスコは高額所得層を中心とした人口の東部への移動、平面駐車場の利便性、食品売場の拡充が功を奏し、売上高は落ち込むこともなく、2003年度5億3,000元（同換算、約74億円）まで上昇した。大型店舗では地元の利群百貨店につぐ規模であり、量販店では地域一番店の座を確保している。

ジャスコの売上高構成比は食品45%、住居用品30%強、衣料品25%弱、その他ファーストフード等5%前後となっている。衣料品の専門店テナン

トとの関係もあり、衣料品が低く、食料品の比重が高いのが特徴である。客数は平日でも1.5万人あり、客単価は自動車による買い物客が全体の25%と高いこともあって、約70元（同換算、980円）と高い。イオンの中国本土にある店舗では随一の販売規模を誇っている。

2000年11月、旧市街地に属する台東区でワンフロア直営売場面積1万㎡の2号店を開設した。しかし、2号店は店舗の片側に大きな工場があり、周囲の再開発も進まないため、売上高は計画を大幅に下回った。

ジャスコは2005年初めまでに好調の1号店を8,000㎡増床し、駐車能力も1,400台に拡大する一方、2004年10月不振の2号店を閉鎖した。代わりに、市の都市再開発事業に関連して、2005年湾の対岸にある黄島地区に1号店とほぼ同規模のショッピングセンター形式の大型店舗を開設する計画である。青島市は都市再開発に熱心であり、外資企業の進出も多く、所得水準や同伸び率、道路の整備と自動車の普及率の点で中国沿海部都市のなかでも有数である。

3-5. 小活

中国戦略はマレーシア、香港での実績をテコにして、現地市場に適応しながら、着実に展開されている。その点が撤退の多い日本小売企業のなかでは際立っている。その点を象徴するのが人材面の蓄積である。中国本土の現地法人トップをみても、香港、広州の駐在が長いイオンストアーズ（香港）石井のほか、広東ジャスコ宮下直行が青島1号店店長、青島ジャスコ大山英佳がマレーシア・バンダウタマ店店長、深圳ジャスコ社長の小賀が香港コーンヒルプラザ店店長と、いずれも旗艦店の責任者を経験している。社内において海外出店の「成功例」とされるマレーシア、香港が中国戦略推進の人材供給源となっているのである。

またマレーシアの例で強調した現地人材の開発・登用は中国においても継承されている。香港ジャスコの常勤取締役4名は日本人、香港人半々で構成され、傘下の香港、広東、深圳の13店舗（香港10ドルショップは除く）のうち11店舗が香港人、中国人店長である。日本人派遣社員数を調べても、

香港15名、広東7名、深圳5名であり、それぞれ総社員数に占める割合は0.5%、0.3%、1.0%となっている（数字はいずれも2004年4月現在）。

しかし、広東省を中心とした珠江デルタは外資参入が極めて活発であり、小売競争は激しい。外資のなかでは、香港、台湾系華僑資本の動きが全国的に活発である。香港で百貨店、専門店、物流業を営んでいる華潤グループは1992年、深圳で食品スーパー、華潤超級市場を開店したのを皮切りに、蘇州、天津、北京などで出店し、さらに1994年深圳でアメリカ型スーパーセンターになった大型店舗「万佳百貨」を開業し、広東省のほか中国東部、北部でも出店を開始している。現在、食品スーパーとスーパーセンターは現地合弁会社の華潤万家有限公司が運営しており、2003年467店舗で年間販売額103億2,359万元（1元＝14.01円換算、1,446億円）で、全国チェーンストア売上高ランキング第9位にランクされている（中国商務部2004年ホームページ）。

華潤万家を追い上げるのが台湾系誠達・宏仁グループの好又多超市連鎖公司で、1997年広州・天河で1号店を開店したのに続き、広東、福建省の南部を拠点に、ハイパーマーケット型の大型店舗を中心に全国展開を進めている。2003年全国チェーンストア売上高ランキングによると、年間販売額47億54万元（同換算、658億円）で第22位となっている。広東省では広州、深圳両市だけでも20店舗を出店している（2004年2月現在）。また香港のW.S.ワトソングループは1984年、深圳市蛇口で実験的に食品スーパー、百佳超級市場を開設した。これは小売外資参入の最も早い例の1つであり、2004年5月現在、大型店舗含めて広東省中心に20店舗以上を展開している。

欧米資本ではアメリカのウォルマートが2004年4月現在、同市でスーパーセンター9店舗、食品スーパー1店舗、会員制倉庫型店舗1店舗の計11店舗を出した。中国調達センターのある深圳を拠点にして、華南ドミナント戦略を明確にしている。全国的に出店数を拡大しているフランスのカルフールは1997年深圳に出店したのに続き、2002年広州にも進出し、しだいに店舗網を拡大中である。2003年中国チェーンストア売上高ランキングをみると、カルフールが中国全土で41店舗、年間販売

額134億3,682万元（同換算、1,882億円）を挙げ、第5位、ウォルマートが同33店舗、同58億5,329万元（同換算、820億円）で第16位につけている。

それに対して、イオンは広東5店舗、深圳1店舗、青島2店舗の計8店舗で、2003年度（2004年2月期）年間販売額は18億元（同換算、約252億円、ただし増値税＝付加価値税を含めない）となり、全国規模の売上高で欧米2強と華僑系資本の万佳百貨、好又多に大きく引き離されている。

『広東年鑑2003』によると、2002年広東省小売・卸・貿易企業上位50社売上高ランキングに入っている小売企業は、万佳百貨株式会社年間販売額38億元、広州市好又多商業広場有限公司13億元、深圳ウォルマート珠江百貨有限公司12億元、家電専門店の深圳市順電連鎖株式有限公司11億元の4社である。それに対して、広東、深圳ジャスコを合算した2002年度売上高は約7億5,000元（増値税除く）であり、総合量販店では万佳百貨、好又多、ウォルマートの上位3社の事業規模を下回っている。

イオンが企業の将来を賭けて挑んだ珠江デルタ経済圏はたしかに高度成長を続ける中国で最もダイナミックな地域の1つではあるが、有力外資が競ってドミナント形成を目指している最激戦地である。現時点において、「華南ナンバー1の小売業となる」目標に掲げているイオンは後塵を拝している。中国におけるイオンの出店速度はなぜ遅いのか。次節において、その点を中心に検討しよう。

4. 「能動的国際化」の課題

4.1. 戦略の明確化

2004年、イオンのアジア地域における国際事業の展開は、マレーシア1号店の開店から数えて20年周年を迎えた。振り返ってみると、1980年半ばに始まった東南アジア進出と1990年代半ばに本格化した中国進出では経営戦略的に大きな違いがみられる。どちらかといえば、東南アジアへの進出は進出先国・企業からの積極的な出店要請をきっかけとした「受動的国際化」である。出店計画に

しても、マレーシア、タイ、香港で見たように初期段階の中心的な店舗の成否がその後の事業展開の速度や方向を決める傾向がみられる。同じように大規模ショッピングセンター開発に賭けたマレーシアとタイで、小売市場の発展状況や出店形態（自社物件か否か）の相違から成果が大きく明暗を分けただけでなく、その国の長期的な経営戦略動向にも大きな影響を与えた。

それに対して、中国への進出は外資規制緩和を背景に中国市場の将来性を評価した「能動的国際化」である。現時点においてもアジア事業担当常務の山口は、「当面、広州30店舗、深圳30店舗、山東省10店舗を目標にしている」（2004年9月聞き取り調査）と、既定路線を変えていない。この事実、目標達成の時期はともかく、イオンは「グローバル10」構想のなかでの中国戦略の重要性を認識している半面、欧米企業と比べると、その戦略的な位置づけは必ずしも明確ではないともいえる。

「グローバル10」構想では、総合スーパー事業3兆円、食品スーパー事業2兆円、ドラッグストア事業1兆円、その他1兆円の計7兆円の営業収益（売上高と賃貸収入等の合計）を目標にしている。アジア・中国事業のほとんどは事業形態から総合スーパー事業に含まれるが、具体的な目標数字は不明である。「グローバル10」構想における2010年営業収益7兆円は、各事業の数字を積上げたものではなく、あくまで「世界水準の小売企業となる」という岡田元也社長のアンビション（大志）の表明であるというのが同社の「公式見解」である（堤唯見コーポレート・コミュニケーション部長、2004年7月聞き取り調査）。

しかしながら、過去数年の欧米有力小売企業の年次報告書に目を通すと、それぞれのトップが明確に海外戦略の重要性を語り、その裏付けとなる数字も示されている。

ウォルマート会長リー・スコット：「われわれの国際的な成長機会は顕著である。今後、ウォルマートが真のグローバル企業として発展することを見守ることができるのはエキサイティングだろう」（2003年次報告書）。

2001年度（2001年1月期）以降、ウォルマートの4事業部門（ウォルマート・ストアズ、サムズ・

クラブ、国際、その他)において国際部門が売上高、利益ともサムズ・クラブ部門を抜き、ウォルマート・ストアズ部門に次いで2番目に大きな事業部門となった。その売上高410億ドルは雑誌『フォーチュン』500社ランキングで33位にランクされる規模となった。

カルフル会長ダニエル・ベルナル：「現在のカルフルのポジショニングは世界中のあらゆる地域での継続的な成長を可能としている(中略)。アジアと中南米はグループの戦略的な成長の原動力であり、とりわけアジアにおいて急成長している」(2002年次報告書)。

2002年度(2002年12月期)カルフルは4大陸30カ国に進出し、売上高の50%はフランス以外の海外部門が稼ぎ出している。進出先のうちマルチフォーマット(多業態)戦略を実施している国は10ヶ国に過ぎず、今後はハイパーマーケットに続いて、スーパーマーケットと小型ディスカントストアの展開を重視する方針を打ち出した。

テスコ会長ジョン・ガードナー：「テスコはいまや国際企業グループとして認知された。進出した10カ国のうちすでに8ヶ国で利益を出し、6ヶ国でマーケット・リーダーになった」(2003年次報告書)。

テスコは1997年、①中核事業である英国事業の基盤強化、②非食品部門の拡大、③金融、宅配を含む小売サービス事業の展開、④国際事業の発展、の4つを経営戦略の柱に据えた。2003年現在、グループ全体の売場面積のうち海外部門がほぼ半分を占めており、アジアにおける非食品部門の商品調達にも注力している。

欧米企業トップは海外事業を単なる経営多角化事業の1つとして位置づけるのではなく、会社の将来を委ねる中核事業に育てようとする明確な意志を表明している。それとの比較において、イオンのアジア・中国事業の戦略的位置づけは明確ではない。その理由はさまざまに解釈できるが、その点にはここでは立ち入らず、つぎに中国における出店速度の遅さを取り上げ、議論を続けよう。

4-2. 「遅い出店速度」

なぜ、当初計画と比べて、また欧米有力企業と

比べて、中国におけるイオンの出店は鈍いのか。アジア事業担当常務山口の解答は、明快である。

「必勝パターンの確立に時間がかかっている」(2004年9月聞き取り調査)。

総合スーパーが中核事業形態には違いないが、出店形態は多様である。アジアにおけるイオンの総合スーパーの出店形態は、①低層型ショッピングセンターの核店舗(例：イオンマレーシア・バンダウタマ店、青島ジャスコ・東部店)、②多階層施設内核テナント出店(例：香港ジャスコ・コーンヒルプラザ店、広東ジャスコ・天河城店)、③単独立地型多階層店舗(例：サイアム・ジャスコ・ラチャダピセ店)、に分かれる。

中国連鎖経営協会は、イオン、イトーヨーカ堂の総合スーパー業態を、「生鮮食品を販売する生鮮超市(食品スーパー)と百貨店の結合」であり、競争の差異化は「百貨店」にあると規定している。それに対して、カルフル等が展開するハイパーマーケットは、「生鮮超市と割引百貨店の結合」と規定して、非食品含めてセルフサービス販売方式を採用した「廉価商店」である点に総合スーパーとの違いがあると示唆している(『中国連鎖経営年鑑2002年』)。イオンの主要店舗の売上高構成比は総じてイトーヨーカ堂ほど衣料品の同構成比が高くないが、総合スーパー事業の衣料品売上高構成比の高さからみて、中国連鎖経営協会の業態認識はイオンの場合にも妥当する。

しかし、中国8店舗のうち利益を出している3店舗(広州・天河城店、同・中華広場店、青島・東部店)の出店形態は二分される。広州の2店舗は大都市中心街に立地する商業ビル内のテナント出店であり、公共交通機関に依存し集客している。地下鉄の駅に直結している点で、香港ジャスコの旗艦店コーンヒルプラザ店と類似している。それに対して青島・東部店は、旧市街地からみると、やや市のはずれに位置しており、平面駐車場を備えた低層型ショッピングセンターである。しかも衣料品・家庭用品と食料品の売場が左右に分離独立し、その間を専門店街がつなぐ米国型モールとして設計されている。マレーシアで成功したショッピングセンター開発やショッピングセンター内各店舗としての出店の延長線上にある出店形態である。その意味で、たしかに「必勝パターン」は定

図表 3. イオン・ストアーズ（香港）の業績推移

(単位：千香港ドル)

決算期	1999／2	2000／2	2001／2	2002／2	2003／2	2004／2
営業収入 (うち中国)	2,765,658 (231,941)	3,277,382 (312,783)	3,394,484 (474,775)	3,720,924 (543,210)	3,961,113 (736,854)	4,608,801 (1,115,363)
税引前利益 (うち中国)	▲14,192 (▲1,824)	49,590 (35,502)	101,502 (34,070)	114,348 (35,805)	83,039 (3,543)	111,011 (10,911)

(注) ①年次報告書から作成、②中国とは広東、深圳の両現地法人分の数字。

まっていないが、イオンがマレーシア、青島と強みを発揮しているのはモータリゼーションの発展を見込んだ低層型ショッピングセンターである点は強調しておきたい。

大都市と周辺地方都市との市場性の相違もある。広州は深圳、青島と同様、都市化の進んだ地域だが、広州の周辺都市に出店すると、商圈内の都市人口が減少し、農村人口が上昇し、消費水準と消費傾向が変わるという問題点に直面している(2004年5月聞き取り調査)。それに、深圳ジャスコで挑戦した世界最大の小売企業ウォルマートに対する競争対策の成果も、いましばらく時間をかけて観察し評価する必要がある。商品政策まで含めて、市場性の違いに適応するのに時間がかかっているのが現状であり、たしかに安定した出店パターンは確立されていない。

4-3. 海外事業展開能力の限界

出店速度の遅さは事業（業態）戦略のみの問題ではない。外資企業のすべてが「必勝パターン」を擁して中国で迅速な出店をしているわけではない。一定数の店舗を出しながら、現地化する過程で修正を加えて、実績を残していくカルフルーのような企業も存在する（鍾・矢作 [2003]）。

イオンが能動的に海外事業を展開するうえでの経営課題もあると推測される。第1に、財務面の制約がある。イオンストアーズ（香港）社長の石井和正は、2003年2月期年次報告書において、中国における「新設店舗が損益分岐点に達するのに12ヶ月程度を必要としている」事実を明らかにしている。聞き取り調査では、期間損益の黒字化に12ヶ月以上かかっている店も複数存在する。この事実、新店開設費用と店舗の初期赤字が現地法

人の収益を圧迫する可能性を強く示唆している。実際、期中に3店舗が開設したイオンストアーズ（香港）の2003年2月期決算は大幅減益となった（図表3）。海外現地法人の場合、新設店舗の赤字を穴埋めする既存店舗数が少ないため、新設店舗数とその採算状況が直接、収益全体の足を引っ張る傾向がみられる。イオンストアーズ（香港）は香港証券取引所の上場企業であり、絶えず健全な財務内容を維持することが株主から求められており、中国進出に伴う資本費負担の増加が懸念材料となる可能性がある。^{注(3)}

イオンストアーズ（香港）の連結決算対象会社である広東、深圳の両現地法人の新規出店費用はイオン本社と切り離され、原則として現地資金調達でまかなわれている。香港市場の投資家の理解を得ながら、中国本土での積極出店を進めるのは決して容易な経営課題ではない。そこに現地資金調達の限界が発生することも予想される。香港のように当初から損益分岐点を超える旗艦店が現れれば、その後の現地における資金調達と出店が円滑に進むが、タイのように一度、大型投資に失敗すると、累積欠損が成長の足かせとなってしまう。つまり、原則としてグループ全体の資金的援助のないイオンの海外事業展開は資金的基盤が万全でなく、出店速度が安定化しにくいといえる。

第2に、本社主導の意志決定の問題である。イオン本社は現地法人会社の出店に対して厳しいコントロールを課している。現地法人が探し出した店舗物件は本社役員の最終承認を得る必要がある。その際、①店舗用地あるいは店舗スペースの形状がよい、②土地あるいは店舗スペースは十分な広さが確保されているか、③立地は幹線道路に面して、周囲の一定数以上の人口集積がある、等の条件が求められるという。それにより現地法人各社

は早期の期間損益の黒字転換、投資回収を求められていることになる。

本社主導で厳格な海外出店審査を実施するのは管理上、必ずしも悪いことではないが、迅速で柔軟な意志決定が求められる状況では問題も出てくる。欧米有力企業はもとより、日本のイトーヨーカ堂も現地法人に出店の決定権を与えている。これは現地の事情に応じた立地評価や店舗開発が必要であり、意志決定のスピードの点でも現場に権限を委譲しておいた方がよいとの判断である。開発の急ピッチな中国沿岸部では住居、商業施設、オフィスの複合型施設が入居予定者の決定前に着工し、いわゆる建物の設計、工事が完了した居抜き物件が数多く、不動産市場に出回っている。短期間に大量出店するためには、居抜き物件を借りて店を出すのが手取り早く、欧米、華僑系外資は少々形状のよくない居抜き物件設でも、立地条件や一定の店舗スペースが確保できれば出店する傾向が強い。また台湾カルフルのように、そのような柔軟な出店戦略で現地での経営基盤を築いた例もある（同上論文）。

第3には、出店速度を上げるための経営基盤の構築が課題である。実務家はしばしば100店舗のチェーンが年間10店舗を新規出店することは比較的容易でも、10店舗のチェーンが同数を出店することがむずかしいという。イオンストアーズ（香港）の例で示唆したように既存店舗数が少ないと、自己資金調達面に限界が生じやすいのに加えて、新規出店を立ち上げる人材面に隘路が発生する可能性もある。さらに、店頭小売業務を支援する商品調達（仕入れ、商品企画・開発）と商品供給（配送、保管、包装・加工）は店舗数の多い方が整備しやすい。新設されたイオンチャイナの最大の経営課題が香港・中国における4現地法人による商品の共同企画・開発と華南地区における配送センターの整備であるのは大量出店体制を整備する措置にはかならない（『日経MJ』2004年9月14日付）。

イオンチャイナは香港・中国市場においてもマレーシアの自社商品企画・開発の進展を参考にしながら、またタイにおける急速な自社商品企画・開発の失敗を教訓としながら、競争差異化と粗利益確保のため、自社企画・開発商品を拡充し、日

本への輸出を含めた中国調達センターに機能を發揮させる方針である。また自社企画・開発商品強化との関連も広東省における配送センターの新設、再設置を計画している。

第4に、店舗開発におけるパートナーの役割の問題がある。イオンの参入方法は外資規制のため、マレーシア、タイでも、中国でも合併会社方式を採用している。中国では店舗物件は国有企業等が所有する土地を開発するため、パートナーの現地企業の社会的影響力や情報収集力が出店速度や好立地の確保に大きな影響を与える。たとえば、イオンの中国3現地法人のうち、ある現地法人の場合パートナーが小売業事業体であるため競合発生を懸念して店舗開発に慎重な姿勢をみせている。逆に、開発競争が激しく国有地の有効利用に熱心なパートナーの場合、数十という単位の店舗物件を持ち込んでくる。つまり、店舗開発状況が中国側パートナーの関心や能力に依存する結果を招いてしまい、イオン本社の計画通りには開発が進まない現実がある。

以上が現地聞き取り調査の結果から指摘できる現地事業展開上の問題点である。

5. 最後に

本稿は、日本小売企業のアジア国際化プロセスに関する現地実態調査の一部を事例研究としてまとめたものである。今後、他の日本小売企業および外資系小売企業との事例比較研究を通して、アジア小売国際化の実態を、より深く把握するとともに、小売国際化プロセスの概念に向けて1つの布石としたいと思う。

（本研究は文部科学省平成16年度科学技術研究費補助金「基盤研究（B）」による研究成果の一部である）。

注

- （1）日本および現地におけるイオン関係者に対する主要な聞き取り調査は以下の通り実施した。肩書きは当時のものである。

2002年3月：イオン田中秋人常務、サイアム・ジャ

スコ高荷隆社長，ハリウッド・ストリート・センター社関係者他。

2002年5月：台湾佳世客股份有限公司梅澤仁総経
理，山崎次郎食品部経理。

2003年1月：イオン田中秋人常務。

2004年4～5月：イオン・ストアーズ（香港）石
井和正董事総経理，村田晃三副董総経理，香
港コーンヒルプラザ店ゲリー・シユ店長，
深圳吉之島友誼百貨有限公司小賀雅彦執行董
事総経理，西方治樹副総経理，小野宏志管理
本部高級経理，広東吉之島天貿百貨有限公司
宮下直行董事総経理他。

2004年7月：堤唯見執行役コーポレート・コミュ
ニケーション部長。

2004年8月：青島ジャスコ大山英佳董事総経理，
白浜耕三財務・会計本部部長。

2004年9月：山口辰式常務執行役。

(2) ジャヤ・ジャスコストアーズはじめ海外現地
法人の日本語表記社名は『ジャスコ三十年史』に
したがつている。なお，社名変更がある場合は，
社名変更時期を勘案して適宜使い分ける。

(3) この点に関連して，アジア事業担当常務山口
のコメントを紹介しておこう。「当初は中国進出に
失敗したヤオハンの例もあり，イオンの中国進出
に対する香港市場の反応が心配されたが，ふたを
開けてみると，中国市場の成長性から前向きな評
価が地元投資家から数多く寄せられた」という

(2004年9月聞き取り調査)。

[参考文献]

上村淳三 [1993]，「大型小売業の海外進出」日経流
通新聞編『流通現代史』日本経済新聞社。

広東年鑑編集委員会 [2003]，『広東年鑑2003』広東
年鑑社。

胡欣欣 [2001]，「日米欧がしのぎを削る中国」ロス・
デービス，矢作敏行編『アジア発グローバル小売
競争』日本経済新聞社。

ジャスコ [2000]，『ジャスコ三十年史』。

シャノン，ランダル＝マンドハチタラ，ルジルタナ
[2003]，「タイ小売競争の加速と反動」矢作敏行編
『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社。

鍾淑玲・矢作敏行 [2003]，「台湾カルフルの現地
化プロセス」矢作編同上書。

中国連鎖経営協会 [2002]，[2003]，『中国連鎖経営
年鑑』各年版。

テイ，アンジリン＝リン，シエ・リー・メイ [2001]，
「増加するマレーシアへの直接投資」，デービス，
矢作編同上書。

矢作敏行 [2002]，「小売国際化のプロセスについて」
『経営志林』法政大学経営学会，第38巻第4号。

図表4. イオンのアジア現地法人・店舗一覧表

社名・店名	開店年月	閉店年月	売場面積 (㎡)	営業形態等
イオンマレーシア (マレーシア)				
①ダブヤミ	1985・06	1989・06	2,000	最初の海外店舗
②タマントウン	1985・12	1995・06	7,412	
③タマンマルリ	1989・10		15,500	郊外型 SC 開発のモデル
④マラッカ	1991・10		14,800	
⑤ワンサマジュ	1992・04		9,200	
⑥バンダウタマ	1995・08		17,100	
⑦クラン	1995・10		11,500	メガモールの核店舗
⑧イポー	1997・07		16,500	
⑨ミッドバレー	1999・12		15,800	
⑩バンダーブチョン	2000・12		15,100	
⑪タマンユニバーシティ	2002・08		9,200	
⑫ベルマスジャヤ	2003・12		12,200	
⑬メトロプリマ	2004・01		15,100	

社 名 ・ 店 名	開店年月	閉店年月	売場面積 (㎡)	営 業 形 態 等
サイアムジャスコ (タイ)				
①ラチャダピセ	1985・12		9,300	SC から食品スーパーに転換 海外初の食品スーパー 総合スーパー事業から撤退
②セナニコン	1987・03	1995・03	1,000	
③ラクシー	1989・03	2004・05	8,800	
④シーナカリン	1990・11		1,300	多額の赤字を出し閉鎖
⑤ラタナティベート	1991・11	2004・05	30,700	
⑥スカビバン	1992・03		1,650	
⑦ミンプリ	1994・11	1999・11	1,300	
⑧バンボン	1995・11		1,300	
⑨ワンヒン	1995・12		3,600	
⑩プラチョウティット	1996・08		1,650	
⑪ワチャラボン	1997・12	1995・05	650	
⑫バンブトゥアン	1997・12	1999・05	450	
⑬ラマⅢ	1998・03	1999・09	1,000	大型食品スーパーのひな型
⑭パケット	1998・05		660	
⑮スクンビット71	1998・08		1,650	
イオンストアーズ (香港)				
①コーンヒルプラザ	1987・11		10,200	香港島の好立地
②ハーバーシティ	1990・06	1994・07	3,170	
③チェンワン	1991・04		4,950	
④ロクフ	1991・06		5,900	
⑤タイポー	1995・10		4,300	
⑥ジャンカンオウ	1997・10		7,200	
⑦チーワンサン	1998・03	2004・02	3,820	SC の核店舗
⑧ウォンボア	1998・11		7,900	
⑨ツンムン	1998・12		7,600	
広東ジャスコ (中国・広州)				
①天河城広場	1996・06		7,600	中心街商業施設の核店舗 同上
②中華広場	2000・06		11,200	
③東莞花園広場	2002・06		11,200	
④珠海揚名広場	2002・11		10,200	広州市以外の初出店
⑤中山君悦広場	2003・07		13,800	
上海ジャスコ (中国・上海)				
①不夜城	1996・09	2000・07	8,000	上海駅前の再開発事業
青島東泰ジャスコ (中国・青島)				
①東部	1998・01		10,500	郊外型 SC の成功例 市街地立地
②市北	2000・11	2004・10	8,500	
深圳ジャスコ (中国・深圳)				
①城市広場	2002・09		11,500	中心街商業施設の核店舗
台湾イオン (台湾)				
①新竹	2003・07		14,800	懸案の台湾1号店

(注) ①『ジャスコ三十年史』, および聞き取り調査から作成, ②社名は一部略称, ③売場面積は原則として開店時の直営売場面積としたが, テナント・共有部分, バックヤードの計算方法により, また増築等により一部店舗の売場面積は実際と若干の誤差がある場合がある, ④SC はショッピングセンターの略。